

VÁLLALATI ETIKA ÉS TÁRSADALMI FELELŐSSÉG: NÉZETEK ÉS INTÉZMÉNYESÜLÉS

II. rész

Az Amerikai Egyesült Államokban az utóbbi évtizedekben a **vállati etika** jelentős mértékű **intézményesülése** figyelhető meg. Nemcsak az intézmények száma növekszik, hanem a konkrét vállalati gyakorlatban való alkalmazásuk is mind gyakoribb. Európában nem beszélhetünk ezen a téren radikális változásokról, de a már említett, vonatkozó felmérések eredményei szerint a növekedés lassú trendje figyelhető meg.

Kutatásaink második részében azt vizsgáltuk, hogy *Magyarországon* mennyire ismertek a külföldön már alkalmazott etikai intézmények, mennyire tartják fontosnak ezek bevezetését a magyar nagyvállalati vezetők, és milyen intézkedésekre került már sor. Ezen kérdések megválaszolására után lehetőség nyílik az intézmények bevezetését motiváló okoknak, a bevezetés körülményeinek, valamint az eddigi tapasztalatoknak az elemzésére.

Etikai intézmények

Az etikai intézmények a vállalat társadalmi felelősségének megnyilvánulásaként létrehozott formalizált intézmények. A nagyvállalati mintába került nyolcvan vállalatból harmincöt válaszolt úgy, hogy valamilyen etikai vonatkozású intézmény bevezetésére sor került már a cégnél. Ez a 43,75 százalékos arány nagyon kedvezőnek tűnik, összevetve például az 1995-ös svájci-német adatokkal (Ulrich, Lunau, Weber, 1996), ahol a mintába került vállalatoknak mintegy hatvan %-a legalább egy etikai intézményt már bevezetett. Az arra a kérdésre adott válaszokból azonban, hogy mely bevezetett intézkedéseket tartják a legfontosabbnak, kitűnik, hogy a ma-

gyar vállalatvezetők etikai intézkedésként értékelik a szondáztatás, vagy az ISO szabványok bevezetését is, amik nem igazán sorolhatók a klasszikus vállalatetikai intézmények körébe.

A külföldön alkalmazott etikai intézmények sorában kiemelkedő jelentőségű a vállalati, etikai alapelvek, magatartási szabályok írásba foglalását jelentő *etikai kódex*, a kódexben rögzített normák betartását ellenőrző *etikai bizottság*, az etikai problémák megoldásával megbízott etikai igazgató, a szakmai kompetenciával jellemezhető *etikai megbízott*, a vállalaton belüli, illetve nyilvános „forró drót”, valamint az etikai vonatkozású külső revíziót végző auditálás. Egyre gyakoribbak a vállalati *vitafórumok*, és számos, oktatással kapcsolatos lehetőség is van az etika intézményesítésére. Kisebb mértékben alkalmazott intézményesülési formák a vállalati tettek társadalmi kihatásait összegező *társadalmi mérleg*, és az üzleti tevékenység pozitív és negatív következményeit szembeállító, a társadalmi legitimitás több szempontját figyelembe vevő, átfogóbb *etikai mérleg*.

Az etikai intézmények ismertségét és a magyar vállalatvezetők ezekhez való hozzáállását mutatják a 10. táblázatban összefoglalt eredmények. A megadott öt lehetséges válasz öt fokozatot jelent a nem ismeréstől egészen a bevezetésig.

A 2. ábrán látható, hogy melyek azok az intézkedések, amelyek a legjobban, illetve a legkevésbé ismertek. Az etikai szempontok figyelembevétele a dolgozók alkalmazásánál és munkájuk értékelésénél széles körben ismertnek számít.

A megkérdezettek valamivel kevesebb mint 70 százaléka ismeri az etikai kódex fogalmát, és nem újdonság

Az etikai intézmények ismertsége

%

Etikai intézkedés	Nem ismerik	Ismerik, de lényegtelennek tartják	Ismerik és fontosnak tartják	Tervezik a bevezetését	Már bevezették a vállalatnál
Etikai kódex	34.2	12.3	20.5	9.6	23.3
Vállalati etikai esettanulmányok	50.0	21.6	18.9	6.8	2.7
A vezetés egy tagjának megbízása etikai kérdésekkel való foglalkozással	49.3	15.1	9.6	8.2	17.8
Önálló etikai megbízott	66.2	20.3	4.1	4.1	5.4
Etikai bizottság	39.7	20.5	16.4	15.1	8.2
Etikai beszélgetőkörök	82.4	10.8	6.8	0.0	0.0
Etikai tanfolyamok	68.9	16.2	12.2	1.4	1.4
Továbbképzésen etikai kérdések felvetése	32.0	12.0	17.3	5.3	33.3
Etikai workshop rendezése	78.4	6.8	8.1	4.1	2.7
Vállalati etikai vitafórum	70.3	17.6	8.1	2.7	1.4
Nyilvános etikai vitafórum	68.9	17.6	9.5	4.1	0.0
Vállalati etikai „forró drót”	72.6	8.2	6.8	5.5	6.8
Nyilvános etikai „forró drót”	78.1	11.0	6.8	2.7	1.4
Társadalmi / ökológiai mérleg	70.3	8.1	16.2	1.4	4.1
Etikai mérleg	75.7	9.5	12.2	2.7	0.0
Etikai kontrolling / etikai auditálás	67.1	11.0	12.3	1.4	8.2
Etikai szempontok figyelembevétele a dolgozók alkalmazásánál, illetve munkájuk értékelésénél	22.7	10.7	42.7	5.3	18.7

számukra a szakmai továbbképzéseken az etikai kérdésekkel való foglalkozás sem. Közepesen ismertnek minősíthetjük az adatok alapján a vállalati etikai esettanulmányokat, a vezetés egy tagjának etikai kérdésekkel való megbízását és az etikai bizottság intézményét. A felsorolt többi intézmény szinte teljesen ismeretlen a vizsgált vállalati körben. Ezek némelyikére, mint például a társadalmi vagy az etikai mérlegre vonatkozó adatok valószínű, hogy kissé el is túlozzák az ismertségi arányokat.

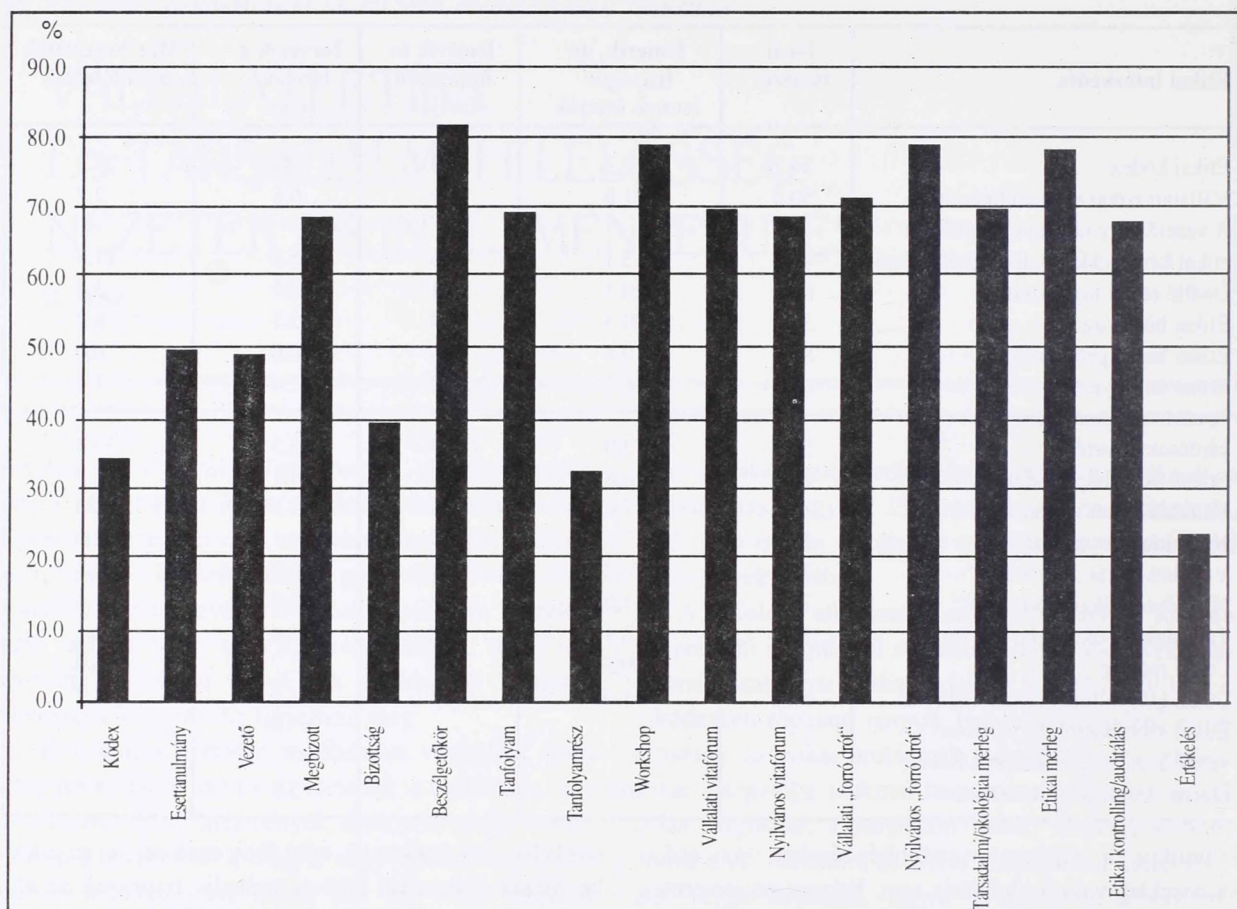
Összevetve az eredményeket az 1995-ös német és svájci adatokkal kiderül, hogy átlagosan tíz %-kal kisebb nálunk a vizsgált intézmények ismertsége. Jelentős különbség, hogy német nyelvterületen, még az etikai kódexet is megelőzve, a legismertebb az ökológiai mérleg, ami a magas szintű környezeti tudatosságra utal (Ulrich, Lunau, Weber, 1996).

A 3. ábra azt mutatja, hogy azok a vezetők, akik ismerik a vállalatuknál még be nem vezetett és bevezetésre nem is tervezett intézkedéseket, mennyire tartják ezeket fontosnak. Az intézkedések többségénél megoszlik a válaszadók véleménye, körülbelül ugyanannyian

értékelik lényegtelennek, mint fontosnak ezeket az intézkedéseket. Valamivel többen értékelik fontosnak az etikai kódexet, a társadalmi és ökológiai mérleget és lényegesen többen tartják fontosnak az etikai szempontok figyelembevételét a dolgozók értékelésénél. Többen értékelik lényegtelennek egy személy vagy egy bizottság megbízását az etikai kérdésekkel való foglalkozással, és hasonlóan szkeptikusak a vitafórumokat illetően is.

A 4. ábrán látható, hogy a vállalatok hány százalékánál vezették már be, illetve tervezik az egyes intézmények bevezetését. Kimagasló a bevezetési arány az etikai kérdéseknek szakmai továbbképzéseken való felvetésével kapcsolatban, de a többihez képest jelentős a kódexek, az etikai értékelés szerepe, valamint több vállalatnál foglalkozik valamelyik vezető etikai problémákkal. Az utóbbi intézmény bevezetése több vállalat terve között is szerepel csakúgy, mint az etikai kódex és etikai bizottság létrehozatala. A mintába került vállalatok egyike sem szervez nyilvános vitafórumot, beszélgetőköroket, és nem készít etikai mérleget. Az utóbbi kettő fogalma nyilvánvalóan nem is teljesen világos a válaszadók számára. A távolabbi tervekben szerepel néhány

Az etikai intézmények ismertsége



cégnél a vállalati és a nyilvános vitaforum, a „forró drót” és az etikai auditálás. Az etikai intézkedéseket már megvalósított, illetve tervező vállalatok megoszlanak a különböző iparágak között. Viszonylag sok közöttük a kereskedelemben tevékenykedő vállalat. Több intézkedés bevezetése jellemző néhány nagy feldolgozó-, illetve vegyipari cégre. Figyelemre méltó, hogy a mintában szereplő számos építőipari vállalat egyikénél sem vezettek még be etikai intézkedést, sőt nem is tervezik azt.

Bár a minták eltérő összetétele miatt nincs lehetőség a külföldi felmérések eredményeivel való alapos összehasonlításra, néhány alapvető megállapítást tehetünk a 11. táblázatot tanulmányozva. (Lásd a 17. oldalon.) Nem meglepő, hogy nálunk a legalacsonyabb az etikai intézményesülésnek a mértéke. Viszonylag kedvezőnek tűnik a helyzet az etikai kódexek, az etikai kérdésekkel foglalkozó vezető-, illetve továbbképzés az etikai bizottság és az etikai auditálás vonatkozásában. Figyelembe kell venni azonban, hogy a német nyelvterületen feltű-

nően kis szerep jut a már klasszikus intézkedésnek számító etikai bizottságoknak és a tipikusan amerikai auditálásnak. Az etikai kódex esetében a magasnak számító érték azzal magyarázható, hogy a mintába a legnagyobb hazai vállalatok kerültek. Nem mond ellent ez az érték annak az 1996-ban végzett magyar felmérésnek az eredményével, amelynél a megkérdezett 323 vállalat közül 37 (11.5%) rendelkezett etikai kódexszel és megállapították, hogy a kódexek túlnyomó többsége a külföldi tulajdonossal rendelkező, egy milliárd forint feletti forgalmat lebonyolító vállalatoknál található (Versenyben a világgal kutatási program, 1996).

Etikai intézkedések bevezetése

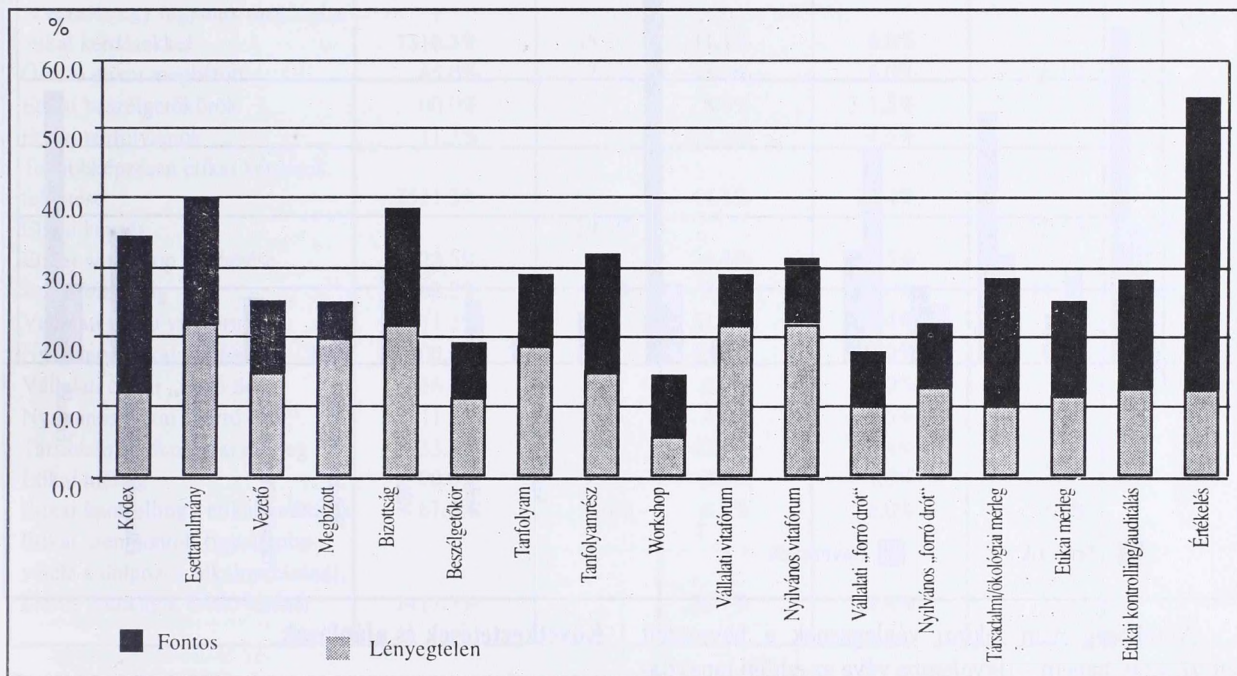
A továbbiakban a megkérdezett vállalatoknak az etikai intézkedései bevezetésével kapcsolatos tapasztalatait foglaljuk össze, kitérve a bevezetést kiváltó okokra, az intézkedés céljaira, a megvalósítás körülményeire, valamint a levonható pozitív és negatív hatásokra.

A 12. táblázat betekintést nyújt abba, hogy milyen események mennyiben befolyásolták az etikai intézkedések bevezetését. Kiemelkedő szerepe volt, figyelembe véve a feltüntetett értékeket, illetve azok súlyozott átlagát, a vállalaton belüli kommunikációs problémáknak, a várható törvényi változásoknak, a vevői, illetve szállítói

A vállalattal kapcsolatban álló társadalmi csoportok vonatkozásában fő célként említhető a hosszú távú nyereség biztosítása a jó hírnévbe való befektetéssel és a versenyképesség biztosítása a társadalmi elvárásoknak való megfeleléssel. Az eredmények mutatják, hogy Magyarországon még nem bontakozott ki igazán a külföldön

3. ábra

Az etikai intézmények fontosságának értékelése



panaszoknak, valamint a vezető- illetve tulajdonosváltásnak. A feltüntetett lehetséges okok között egyáltalán nem szerepelt a nők hátrányos megkülönböztetése, és minimális jelentősége volt a jogi pereknek is.

A bevezetett intézkedések további jellemzőire vonatkozó kérdéseket és a válaszok gyakoriságát tartalmazza a 13. táblázat.

A bevezetéssel a vállalatok jelentős hányadánál (37,1 %) célként szerepelt a dolgozók közösségi érzésének és erkölcsi szilárdságának növelése, de a válaszadók csaknem ugyanilyen százaléka tartotta fontosnak a versenyképesség növelését a dolgozók motiválásával és azt, hogy a munkahelyi érdektelenség kialakulását megelőzzék, fokozva ezzel a hatékonyságot. Nagyon jól érzékelteti a német és a magyar mentalitásbeli különbséget, hogy az ottani vállalatoknál sokkal nagyobb szerepe volt az intézkedések bevezetésekor az emberi tényezőre való odafigyelésnek. Az ebben a részben felsorolt tényezők közül mindegyiket a válaszadók több mint ötven százaléka nagyon fontosnak jelölte meg.

már régóta folyó, a vállalati legitimitásról szóló vita.

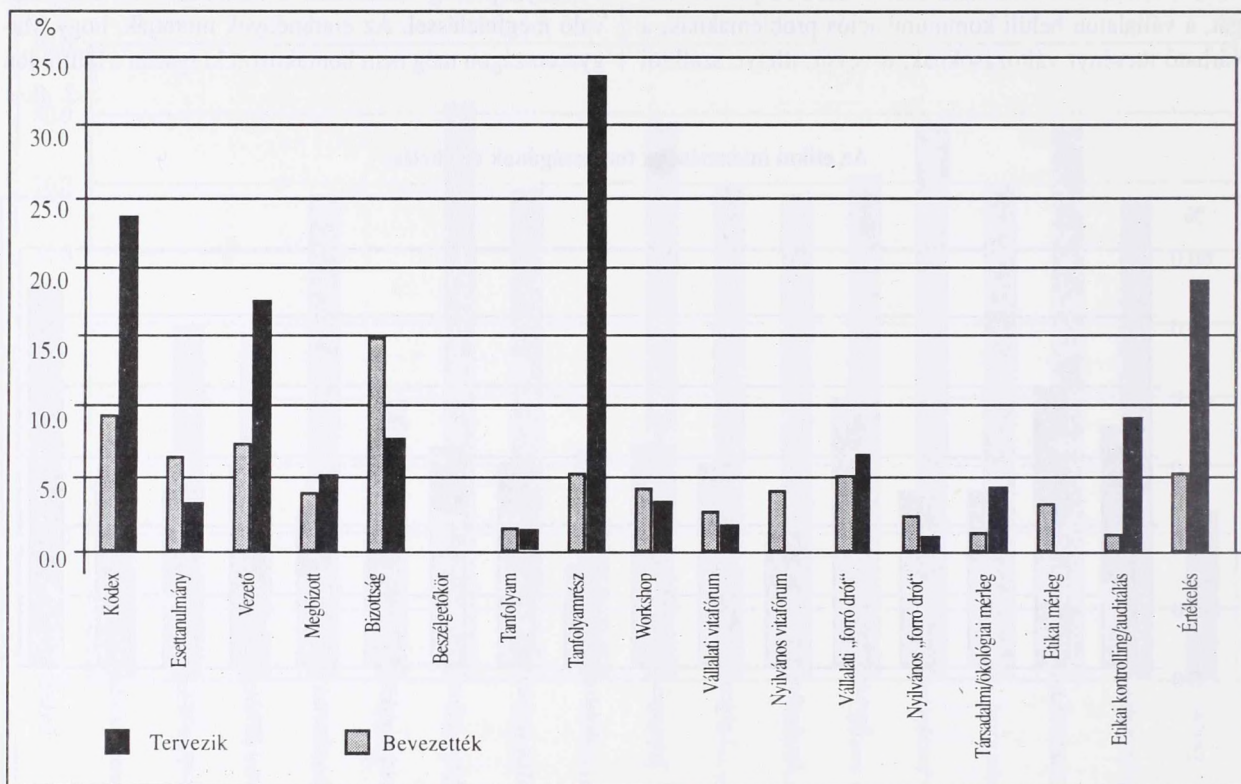
Az intézkedések előkészítésénél döntő szerepe volt a felsővezetésnek, de jelentősnek mondható a középvezetők réteg, a dolgozói érdekképviselők, valamint a külső tanácsadók bevonása is. A felsorolt többi érdekcsoport viszont minimális beleszólással rendelkezett, ami a dolgozók esetében különösen negatívnak tekinthető.

A bevezetéshez szükséges ismeretek megszerzése legnagyobb részt a vállalati központ révén valósult meg, de segítséget nyújtottak a külső tanácsadók és más vállalatok tapasztalatai is.

Döntően a vállalat vezetése vette személyesen kezbe az irányítást az etikai intézkedések bevezetésénél, bár volt olyan vállalat, amely külső szakértőt vett igénybe.

A vállalatok több mint felénél kötelező a bevezetett intézkedések betartása, a végrehajtást ellenőrzik, de körülbelül egyharmaduknál ez önkéntes kötelezettségvállalást jelent.

Tervezett és megvalósított etikai intézkedések



A többség nem tekinti véglegesnek a bevezetett intézkedést, hanem – figyelembe véve az eddigi tapasztalatokat – változtatásokat tervez a jövőben. A bevezetett intézkedések pozitív hatásaként említik a válaszadók azt, hogy elsősorban az etikai kódex hozzájárul annak tisztázásához, hogy a vállalat üzleti hétköznapijaiban mit tekintenek legitimnek és felelősségteljesnek. Több vállalatnál az elégedettség növekedését, a nyitottság fokozódását és a kommunikáció javulását hozták a bevezetett intézmények. Ennek ellenkezőjét is tapasztalták azonban néhány vállalatnál. A bevezetést ugyanis ellenszenv, bizalmatlanság, vagy jobb esetben passzivitás kísérte.

Többek szerint csak elméleti szinten valósul meg a kitűzött cél, a leírt magatartási szabályok gyakorlatban való ellenőrzése továbbra is megoldatlan. Ezen hatásokat az etikai intézkedésekkel kapcsolatban tipikusnak számító hibák, azaz az érintettek, de különösképpen a dolgozók nem kellő mértékű bevonása, a tájékoztatás hiánya, a hitelesség elvének megsértése és a konkrét tettek elmaradása idézte elő.

Következtetések és ajánlások

A vállalati döntések széles körű társadalmi következményeik miatt mind gyakrabban kerülnek az érdeklődés középpontjába. A gazdaság- és vállalatetikai viták, a vállalati nyereségre való törekvés és a társadalmi igények viszonyára vonatkozó vita intenzitása egyre nő a tudományos életben és kimondva-kimondatlanul szinte mindennapos a médiákban. Kutatásunk azt a kérdést veti fel, hogy mennyiben csapódik le a vállalatetikai problémák iránti növekvő érdeklődés a vállalati gyakorlatban.

Ennek a kutatásnak a legfontosabb hozzájárulása az, hogy az eredmények tudatában jobban megérthetjük a vállalati etika és a társadalmi felelősség komplex kérdéseit. Habár a kutatási munka nem tekinthető befejezettnek, következtetései részben igazolják a korábbi – főleg külföldi – kutatások megállapításait, részben pedig új, sajátos hazai eredményeket hoztak. A kisvállalkozók, a nagyvállalati vezetők és a közszféra nézetének összehasonlítása számos kulcsfontosságú aspektust és területet vetett fel, amelyek nagyobb figyelmet érdemelnek valamennyi érintett csoporttól.

Az etika intézményesülésének nemzetközi összehasonlítása

Intézkedés	Magyarország	Svájc		Németország	USA	
	1997 (80=100 %)	1991 (275=100 %)	1995 (45=100 %)	1995 (67=100 %)	1986 (279=100 %)	1992 (244=100 %)
Etikai kódex	1721.3%	31,3%	31,1%	23.9%	74,6%	86.9%
Vállalati etikai esettanulmányok	22.5%		6.7%	6.0%		
A vezetés egy tagjának megbízása etikai kérdésekkel	1316.3%	35.3%	11.1%	6.0%		
Önálló etikai megbízott	45.0%	2.2%	13.3%	6.0%	6.1%	
Etikai beszélgetőkörök	00.0%		8.9%	1.5%		
Etikai tanfolyamok	11.3%		13.3%	4.5%		
Továbbképzésen etikai kérdések felvetése	2531.3%		44.4%	28.4%		
Etikai képzés		19.3%			35.5%	48.4%
Etikai workshop rendezése	22.5%		4.4%	4.5%		
Etikai bizottság	68.2%	1.8%	8.9%	3.0%	14.3%	23.4%
Vállalati etikai vitafórum	11.3%		31.1%	10.4%		
Nyilvános etikai vitafórum	00.0%		15.6%	6.0%		
Vállalati etikai „forró drót”	56.3%		6.7%	6.0%		
Nyilvános etikai „forró drót”	11.3%		4.4%	1.5%		
Társadalmi / ökológiai mérleg	33.8%		42.4%	16.4%		
Etikai mérleg	00.0%		2.2%	1.5%		
Etikai kontrolling / etikai auditálás	67.5%	4.0%	4.4%	6.0%	35.1%	
Etikai szempontok figyelembevétele a dolgozók alkalmazásánál, illetve munkájuk értékelésénél	1417.5%		26.7%	19.4%		

Forrás: (Stafelbach, 1991, Center for Business Ethics, 1986, 1992, Ulrich, Lunau, Weber, 1996)

1. Az etikai kérdések általános megítélése az egyes vizsgálati csoportoknál hasonló, eltérés csak abban van, hogy a vállalkozók inkább gondolják azt, hogy a piacgazdasági rendszer automatikusan megfelelő eredményre vezet. A vállalatok teljesítményét figyelembe véve úgy tűnik, hogy a magasabb teljesítményű vállalatoknál kevésbé gondolják úgy, hogy menedzsereknek felelősséget kell vállalniuk a vállalaton belül is a társadalom alaptörvényeinek betartásáért.
2. A vállalati etikai kérdéseket a magasabb mérlegfősszeggel rendelkezők kevésbé fontosnak tartják, mivel más problémák sürgetőbbek. E kérdések jövőbeli szerepét tekintve pesszimistábbak a vidékiek, optimistábbak az idősebb válaszadók.
3. A kis- és nagyvállalatok mintegy fele, míg a nem üzleti szférában dolgozók nagyobb része vélekedik

úgy, hogy a vállalatok kerülik az etikai fogalmak használatát.

4. A társadalmi felelősség vonatkozásában a magyar vállalatok körében a vásárlókkal kapcsolatos felelősség mellett többször felvetődött az alkalmazottakkal, a versenytársakkal, a természeti környezettel kapcsolatos felelősség, valamint a megfelelő profit elérésének igénye.
5. A kis- és nagyvállalati társadalmi felelősség eltérő megítélését a nagyvállalatok tevékenységének sokkal nagyobb gazdasági, társadalmi, természeti környezetre való hatására vezetik vissza.
6. A társadalmi felelősség területeinek fontosságát mindkét vállalati csoport hasonlóan ítéli meg. Különbség csak az innováció, a túlélés, a növekedés és a munkakörülmények vonatkozásában mutak-

Az etikai intézkedések bevezetését mennyiben befolyásolták a következő események?

%

Esemény	Egyáltalán nem befolyásolta	Csak részben befolyásolta	Teljes mértékben meghatározta
Vezetőváltás	54.8	22.6	22.6
Tulajdonosváltás	66.7	16.7	16.7
Kedvezőtlen kép kialakulása a vállalatról a médiákban	58.6	34.5	6.9
Környezetvédelmi csoportok nyomása	70.0	23.3	6.7
Környezeti károsodás / munkavédelmi probléma, illetve baleset	70.0	16.7	13.3
Beruházási projektum meghiúsulása az ellenállás miatt	85.7	10.7	3.6
Elégedetlenség jelei a vállalatnál	55.2	44.8	0.0
Vevői, illetve szállítói panaszok	40.0	43.3	16.7
Jogi per	89.7	6.9	3.4
Várható törvényi változások	43.3	36.7	20.0
Megvesztegetés	78.6	10.7	10.7
A nők hátrányos megkülönböztetése	100.0	0.0	0.0
Elbocsátással kapcsolatos problémák	65.5	31.0	3.4
K+F tevékenységgel kapcsolatos morális fenntartások	79.3	13.8	6.9
Vállalaton belüli kommunikációs problémák	40.0	43.3	16.7
Termékkel kapcsolatos egészségügyi és biztonságtechnikai problémák	72.4	13.8	13.8
Pénzügyi manipulációk	66.7	20.0	13.3

zott. A vállalatok gazdasági és társadalmi teljesítménye között nem tudunk kimutatni szignifikáns kapcsolatot. Az iparági összehasonlítás azt tárta fel, hogy az erőforrások hatékony felhasználását különösen az energia- és feldolgozóiparban, az innovációt a vegyipari és gépipari vállalatoknál, a tisztességes fizetéseket pedig az energia-, az építőiparban és a kereskedelemben tartják fontosnak.

7. A társadalmi követelmények teljesítésével kapcsolatban kiemelhetjük, hogy egyik vizsgálati csoport sem szavazott nagy bizalmat a vállalati szektornak, a nagyvállalatok jelentősen alulértékelik a kisvállalatok teljesítményét, és az üzleti szférán kívüliek nagyon negatívan ítélik meg a vállalatok szociális teljesítményét.
8. Az etika vállalati intézményesülése a hazai nagyvállalati körben alacsony szintű. Viszonylag kedvező a helyzet az etikai kódexek, az etikai vezető, illetve bizottság és az etikai auditálás vonatkozásában. Az etikai intézkedések bevezetésében kiemelkedő

szerepet játszottak a vállalaton belüli kommunikációs problémák, a várható törvényi változások, a vevői panaszok, valamint a tulajdonos- és vezetőváltás. Fő célként szerepelt a hosszú távú nyereség és versenyképesség biztosítása. Az intézkedések bevezetése a vállalatok többségénél pozitív hatással járt, azonban a tipikus hibák miatt néhány vállalat kedvezőtlen véleményt alkotott.

Úgy gondoljuk, hogy ennek a tanulmánynak az előzőekben összefoglalt eredményei biztatóak még akkor is, ha szükség van mind a kis- és a nagyvállalati, mind a nem üzleti szféra folyamatos felvilágosítására a vállalatoknak a társadalomban betöltött megfelelő szerepéről.

A jövőben várhatóan egyre nő az igény arra, hogy az üzletemberek aktív szerepet játsszanak a társadalmi kérdések megoldásában, így ennek megfelelően kell alakítani stratégiáikat és a mindennapi gyakorlatukat is.

Ahhoz, hogy átalakuló gazdaságunkban javulást érjünk el ezen a téren, nem elegendő a vállalatok társadalmi felelősségének tudatosítása, hanem megfelelő feltételek biztosítása is elengedhetetlen számukra.

A vállalatnál bevezetett etikai intézkedések jellemzői

Kérdés	Egyetértés (%)
Az intézkedés bevezetésekor mi volt a cél a vállalati szervezet és az emberi erőforrás összhangjának biztosításával kapcsolatban?	
A versenyképesség növelése a dolgozók motiválásával	34.3
Teret adni a munka során az önmegvalósításnak	14.3
A dolgozók közösségi érzésének és erkölcsi szilárdságának növelése	37.1
A dolgozók egyéni kezdeményezésének elősegítése, rugalmasabb szervezet érdekében	14.3
A dolgozókat ösztönözni arra, hogy az akadályok ellenére is legyenek kezdeményezők	11.4
Megelőzni a munkahelyi érdektelenség kialakulását és ezzel növelni a hatékonyságot	34.3
Mi volt az intézkedés célja a vállalattal kapcsolatban álló társadalmi csoportok vonatkozásában?	
Részt venni a legitim vállalati viselkedésről szóló nyilvános vitában	2.9
A hosszú távú nyereség biztosítása a jó hírnévbe való befektetéssel	48.6
A vállalati stratégiát a közjóra irányuló vízióra / misszióra építeni	14.3
A várható támadásokra idejében felkészülni és megakadályozni azokat	11.4
A versenyképesség biztosítása érdekében megfelelni a társadalmi elvárásoknak	48.6
Nyitottnak lenni a sokféle igény kielégítésére és a „kellemetleneket” is komolyan venni	40.0
Milyen vállalati illetve külső csoportok voltak bevonva az intézkedés előkészítő fázisába?	
Felsőszintű vezetők	88.6
Középszintű vezetők	54.3
Alsószintű vezetők	17.1
Beosztottak	11.4
A vállalati tanács / szakszervezet képviselője	51.4
Vevők / szállítók	5.7
Külső tanácsadók	42.9
Helyi lakosok	5.7
Környezetvédelmi csoportok / polgári szervezetek képviselői	5.7
Hogyan szerezték meg a bevezetéshez szükséges ismereteket?	
Külső tanfolyamon való részvétel révén	14.3
Más vállalatokkal való tapasztalatcsere révén	22.9
Korábbi stratégiai és racionalizálási projektumban részt vett tanácsadó révén	14.3
Külső tanácsadó elemzése és javaslata alapján	22.9
Más vállalati egységekkel való tapasztalatcsere alapján	8.6
A vállalati központ iránymutatása alapján	37.1
Ki vezette be ténylegesen a tervezett intézkedéseket?	
A cégvezetés (személyesen)	63.9
Az ezen a területen tapasztalattal rendelkező tanácsadó	13.9
Belső szakértő	2.8
Állandó összetételű belső team	8.3
Esetenként változó összetételű belső team	11.1
Mi jellemző az intézkedésnek a vállalati hétköznapiakra való hatására?	
Nem kötelező, inkább ajánlás mint előírás jellegű	6.3
Az önkéntes kötelezettségvállalást célozza	28.1
Kötelező, a megvalósítását ellenőrzik	53.1
Szigorúan kötelező, a nem megvalósítását büntetik	12.5
Mennyire tekintik véglegesnek az intézkedést?	
Az intézkedést véglegesnek tekintik, amelyen nem kívánnak változtatni a jövőben	20.0
Kísérleti bevezetés tapasztalatcsere céljából további lépések tervezése nélkül	8.6
Kísérleti bevezetés, amelyet konkrét intézkedések követnek	31.4
A szabályozás jelenleg is érvényben van, de a jövőben át kell dolgozni	40.0